

### Thesen zu Spannungsfeldern in Kirche und Pfarramt aus der Sicht eines Organisationsberaters

Keimer, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Keimer, P. (2010). Thesen zu Spannungsfeldern in Kirche und Pfarramt aus der Sicht eines Organisationsberaters. *Agogik*, 1/10, 54-64. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-108055>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

---

*Peter Keimer*

# Thesen zu Spannungsfeldern in Pfarramt und Kirchgemeinde

## **... aus der Sicht eines Organisationsberaters**

Der folgende Artikel geht der Frage nach, wie sich die Kirchgemeinden aus der Sicht eines Organisationsberaters darstellen. Der Text ist ursprünglich als Referat für die Hauptversammlung des bernischen Pfarrvereins entstanden, der gemeinsamen Interessenvertretung der Pfarrerrinnen und Pfarrer der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Bern. Ich werde im Folgenden auf einige zentrale Fragestellungen eingehen, die sich aus meiner Praxis als Organisationsberater in Kirchgemeinden ergeben haben, und Lösungsansätze aufzeigen, die dazu beitragen können, die damit verbundenen Probleme zu mindern oder gar zu vermeiden.

Organisationsentwicklung ist keine objektive Wissenschaft. Der Berater hat immer auch, auf vielfältige Weise und in verschiedensten Rollen, einen persönlichen Bezug zur Institution, die er berät. Das gilt natürlich ganz besonders für Institutionen, die eine öffentliche Aufgabe haben, wie staatliche Verwaltungen, Parteien, Hilfswerke und Kirchen. Deshalb scheint es mir nötig, meinen subjektiven Blickwinkel auf die Kirche aufzuzeigen. Ich bin katholisch aufgewachsen und habe als Kind und Jugendlicher Kirche und Religion als drückende innere und äussere Last erfahren. Ein paar Jahre später habe ich mit Interesse und etwas Hoffnung die Diskussionen nach dem Vatikanum II mitbekommen. Diese kleine Hoffnung ist nicht grösser geworden, sondern in der Zeit der Affären Pfürtner und Küng völlig abgestorben, und ich bin aus der Kirche ausgetreten.

---

Die Ausbildung an der Schule für Sozialarbeit in Bern – und speziell der Theologieunterricht – haben mir geholfen, meine religiösen und kirchlichen Erfahrungen einzuordnen. Ich habe in der Zwischenzeit ein unverkrampftes, aber weiterhin distanziertes Verhältnis zu den Kirchen gefunden. Nach meiner Ausbildung als Supervisor und Organisationsberater bin ich immer wieder von Kirchgemeinden und Kirchenleuten, auch katholischen, für Beratungsmandate angefragt worden. Meine Distanz zur Kirche war dabei nie ein Hinderungsgrund, im Gegenteil; sie war oft ein wichtiges Argument für meine Wahl. Meine Erfahrungen, die ich nun in kondensierter und zugespitzter Form präsentieren möchte, basieren vor allem auf

- Beratungen in bernischen Kirchgemeinden,
- dem Coaching von Pfarrerinnen und Pfarrern,
- der Begleitung einer Gruppe von katholischen Gemeindeberatern und Gemeindeberaterinnen
- und indirekt, auf den Erfahrungen von Lehrsupervisanden der kirchlichen Supervisionsausbildung im Kanton Zürich, die ich als Lehrsupervisor begleitet habe.

In meiner Arbeit habe ich es also fast ausschliesslich mit den problematischen Situationen in Kirchgemeinden zu tun. Mein Blick ist einseitig auf das gerichtet, was die Beteiligten als schwierig, bedrückend und spannungsgeladen wahrnehmen. Das heitere, unbelastete und produktive Leben in der Kirchgemeinde ist mir fast unbekannt, weil es kaum je Anlass für Beratung ist.

## These 1

*Das Organisationsklima in der Kirche ist geprägt durch Abspaltung und Verdrängung der Aggression.*

Von organisierter Religion geht in unserer Zeit und in Mitteleuropa keine Gewalt mehr aus. Die Bekehrung durch das Schwert ist ein überholtes Konzept, unsere Pfarrer segnen keine Waffen mehr und erleben nicht mehr Gottes Beistand gegen die bösen Feinde. Das ist eine grossartige zivilisatorische Leistung, die zunächst mal Anerkennung verdient.

Nur, könnte es nicht sein, dass da das Kind mit dem Bad ausgeschüttet wurde? Könnte es nicht sein, dass die Kirche mit der Aggressivität auch die Aggression loswerden wollte? Was ist da der Unterschied? Aggression

---

verstehe ich als eine Lebenskraft, die zum Menschsein gehört. Sie hat ihre lebensfördernde Seite, z. B. im Zerkleinern und Kauen der physischen und geistigen Nahrung oder in der menschlichen Neugier und Entdeckungslust. Sie hat aber auch ihre destruktive, zerstörerische Seite und äussert sich unter anderem in Neid, Rivalität, Wut oder Gewalt. Die beiden Seiten des aggressiven Impulses sind oft nicht klar zu unterscheiden.

Die Kirche mit ihrer Botschaft der Nächsten- und Feindesliebe unterdrückt Aggressivität. Dadurch wirkt das innerkirchliche Klima oft wie «weich gespült», Konflikte werden nicht ausgesprochen und nicht bearbeitet. Die aggressiven Impulse, weil sie nun mal zum Menschsein gehören, sind aber trotzdem wirksam und zeigen sich im unbewussten Verhalten und zwischen den Zeilen. Wenn mit der Aggressivität auch die Aggression verdrängt wird, schnürt sich eine Organisation von den Kräften ab, die zur Kreativität und Entwicklung beitragen könnten.

Melanie Klein, eine Psychoanalytikerin, war der Auffassung, dass es eine zentrale Leistung des reifen Erwachsenen sei, das Böse in sich selbst auszuhalten, zu verarbeiten, zu verstehen und in Gedanken umzuwandeln. Der Säugling lerne dies im Lauf seiner Entwicklung mit Hilfe seiner Mutter. Eine Mutter, die nicht perfekt sein muss, sondern lediglich «gut genug».

Hätte nicht «Mutter» Kirche in der Gesellschaft eine ähnliche Aufgabe? Die Aufgabe, ihre Mitglieder anzuleiten, das Böse in sich selbst auszuhalten, zu verarbeiten, zu verstehen und in Gedanken umzuwandeln. In ihrer Geschichte hat die Kirche Formen des Umgangs mit dem Bösen im Menschen entwickelt: Die Konzepte der Erbsünde, der Sühne und Busse, bis zur Selbstgeißelung. Diese Konzepte wurden von der aufgeklärten Theologie zu recht als lebens- und menschenfeindlich über Bord geworfen, aber sie wurden nicht ersetzt. Die heutige Theologie lässt den Menschen und die Kirche mit dem «Bösen in sich selbst» allein. Verleugnung und Verdrängung sind die Folge. Die «bösen» Impulse werden nicht gedanklich verarbeitet und verstanden – das wäre die Grundlage für verantwortliches Handeln –, sondern als destruktives Verhalten ausagiert.

Wie kann die heutige Theologie die Pfarrpersonen unterstützen bei dieser Aufgabe, das Böse in sich selbst auszuhalten, zu verarbeiten, zu verstehen und in Gedanken umzuwandeln? Und wie können diese ihre «Pfarrkinder» dabei unterstützen?

---

Im Folgenden werden drei Ansätze auf unterschiedlichen Systemebenen genannt: a) Lehre und Forschung der Theologie, b) praktische Theologie im Pfarramt und c) der Kirchgemeinde:

- a) Weiterentwicklung einer theologischen Theorie, die die lebensfördernden Seiten der Aggression erkennt und integriert und das Böse im Menschen und in menschlichen Institutionen wie der Kirche nicht ausblendet.
- b) Theologische Praxis, die dem kirchlichen Personal und den Gemeindegliedern hilft, ihre destruktiven Impulse zu verstehen, einzugrenzen und die darin enthaltene Energie konstruktiv zu nutzen.
- c) Entwickeln und erproben von konstruktiven Formen der Konfliktbearbeitung in der Gemeinde.

## **These 2**

*Die grosse Freiheit in der Ausgestaltung der Pfarrerrolle überfordert die Rollenträgerin / den Rollenträger.*

Viele Autoritäten des letzten Jahrhunderts, unter andern der Lehrer, der Arzt und der Pfarrer, haben viel an Bedeutung und Einfluss verloren. Ihre Rollen haben sich aufgeweicht, sie sind vielfältiger geworden, aber auch beliebiger. Das hatte sicher auch sein Gutes. Die 68er-Generation hat dazu beigetragen, «unter den Talaren den Mief von 1000 Jahren» etwas auszulüften. Für die Rollenträger ist es aber dadurch nicht einfacher geworden, im Gegenteil. Aus der Kirchgemeinde und aus der Gesellschaft kommt ein buntes Spektrum von Erwartungen an die Pfarrerrolle zusammen. Nichts ist mehr selbstverständlich – alles ist möglich: Willkommen in der Postmoderne! Auch der Pfarrerin, dem Pfarrer steht eine vielfältige Garderobe von Rollenmodellen zur Verfügung, mit denen sie/er ihre/seine individuelle Rolle ausgestalten kann. Statt der Enge des früheren Rollenmodells des Gemeindepfarrers, herrscht heute eine grosse Freiheit, man könnte auch sagen Beliebigkeit. Verloren gegangen sind dabei der Halt und die Orientierung, die dem Rollenträger eine klar umschriebene Rolle bieten. Das verunsichert nicht nur die Rollenträgerin, den Rollenträger, es verunsichert auch die Gemeinde, in der im Unbewussten die alten, archaischen Erwartungen an den Pfarrer noch immer wirksam sind.

---

Zudem werden nicht nur Predigt, Lehrtätigkeit und Seelsorge von der Gemeinde wahrgenommen und sind Gegenstand ihrer Erwartungen. Das alltägliche Verhalten der Geistlichen, ihre Lebenspraxis, ist den kritischen Blicken der Gemeindeglieder ebenso ausgesetzt. Der Pfarrberuf ist auch in den heutigen Verhältnissen und bei einem Teilzeitpensum ein sehr öffentliches Amt.

Was ist zu tun? Auch hier sollen für verschiedene Systemebenen Handlungsansätze aufgezeigt werden: a) für die praktische Ausbildung der Pfarrerinnen und Pfarrer, b) für den Berufsverband der Pfarrpersonen und c) für die Rollenträgerin, den Rollenträger in der Praxis:

- a) Kritische Bewusstheit schaffen für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der eigenen Berufsrolle während der Ausbildung und der Berufseinführung in allen Dimensionen: psychodynamisch, sozial und formal.
- b) Im Leitbild des Pfarrvereins gibt es einen Abschnitt «Stellung des Pfarrers in Staat, Kirche und Gesellschaft». Dieser Abschnitt ist so zu konkretisieren, dass er für die Mitglieder als Hilfestellung für die eigene Rollenklärung dient. Gute Fragen sind dabei wichtiger als verbindliche Antworten.
- c) Coachingangebot für den Berufseinstieg und für grössere beabsichtigte und unbeabsichtigte Veränderungen in der beruflichen Rolle und der persönlichen Lebenssituation.

### **These 3**

*Die Führungsstruktur der Kirchgemeinde ist unklar und hält einem Belastungstest nicht stand.*

Kirchgemeinden sind hin- und hergerissen zwischen dem Ideal der gemeinsamen Leitung durch Kirchgemeinderat und Pfarrer und dem aus der säkularen Welt bekannten Modell der hierarchisch gegliederten Organisation. Die bernische Kirchenordnung von 1990, die übrigen Rechtsgrundlagen, die Dienstanweisung und das Muster der Stellenbeschreibung vermeiden es von einer Unterstellung des Pfarrers unter den Kirchgemeinderat zu sprechen. Die Kirchenordnung ordnet das Verhältnis von Kirchgemeinderat und Pfarrer in Art. 105: «Der Kirchgemeinderat

---

leitet in Zusammenarbeit mit der Pfarrerin / dem Pfarrer und den Gemeindemitarbeitern die Kirchgemeinde. Er ist verantwortlich, dass Auftrag und Aufgaben ... zuverlässig wahrgenommen werden.» Der erste Satz von Art. 105 wird vielfach als gemeinsame, gleichgestellte Leitung von Kirchgemeinderat und Pfarrperson verstanden. Aus Sicht des staatlichen Rechts ist allerdings der Kirchgemeinderat klar vorgesetzte Behörde der Pfarrperson.<sup>1</sup> Die Dienstanweisung von 2005 ist dann etwas klarer: Der Kirchgemeinderat trägt die Verantwortung für die Leitung, die Pfarrerrinnen und Pfarrer beraten und unterstützen ihn bei dieser Aufgabe. Der Kirchgemeinderat wäre demnach zwar weisungsbefugt, er nimmt aber oft seine Weisungsbefugnis nicht wahr, sei es weil die kirchenrechtlichen Grundlagen eher verwirren als klären, sei es aus traditionellem Respekt gegenüber seinem geistlichen Führer.

Wenn als Folge davon nicht geführt wird, wird denn gemeinsam geleitet? Allzu oft wird den hohen Anforderungen, die die gemeinsame Führungsaufgabe stellt, ausgewichen, indem die Leitung aufgeteilt wird: Der Kirchgemeinderat verwaltet Finanzen und Liegenschaften, organisiert den Flohmarkt und überlässt im Übrigen dem Pfarrer die inhaltliche Gestaltung seiner Gemeindearbeit. Meist geht das so lange gut, bis der Pfarrer allzu sehr von den unausgesprochenen Vorstellungen des Kirchgemeinderates abweicht und es zum einem oft jahrelangen Unbehagen und schliesslich zum offenen Konflikt kommt. Es fehlen Planungs- und Steuerungsmodelle, die diese vermeintliche «gemeinsame Leitung» als gemeinsame Denk- und Planungsarbeit ausgestalten.

In Kirchgemeinden mit mehreren Pfarrstellen wird das Ungenügen dieser unklaren Struktur oft noch deutlicher. Das Pfarrteam ist im besten Fall der Ort der organisatorischen Absprache, der gegenseitigen Information und der Koordination gemeinsamer Interessen als Arbeitnehmer gegenüber Kanton und Kirchgemeinde. Inhaltliche Arbeit, die Suche nach einer gemeinsamen Ausrichtung der Anstrengungen aller Beteiligten, findet selten statt. Warum ist dem so? Dem Pfarrberuf fehlt eine Tradition der Teamarbeit, die Ausbildung trägt wenig dazu bei, die nötigen Qualifikationen zu vermitteln, und die Strukturen wollen eine hierarchische Unterstellung vermeiden, füllen aber die Idee der gemeinsamen Leitungsverantwortung nicht konkret genug aus.

Was ist zu tun?

---

1 Mitteilung Hr. H.R. Spichiger, Beauftragter für kirchliche Fragen des Kantons Bern

Es braucht klare Verhältnisse in der Kirchgemeinde:

- a) Unterstellung der Pfarrperson unter den Kirchgemeinderat unter Wahrung der Verkündigungsfreiheit ... oder
- b) verbindlich ausgestaltete gemeinsame Leitung.

Bei Unterstellung der Pfarrpersonen unter den Kirchgemeinderat müssen sich diese mit der Methodik der Führungsunterstützung vertraut machen und damit die Kirchgemeinderäte zu kompetenter Führung befähigen: fundierte fachliche Vorbereitung der Geschäfte, Formulierung von Handlungsalternativen, Aufzeigen der voraussichtlichen Wirkungen und Stellenwert des Geschäfts im Zielgefüge der Gemeinde, theologische und spirituelle Beratung bei der inhaltlichen Ausrichtung der Gemeinde.

Bei der verbindlich ausgestalteten gemeinsamen Leitung mit dem Kirchgemeinderat sollten sich die Pfarrpersonen Kenntnisse über Zielvereinbarungen verschaffen und diese Methodik der Zielvereinbarung und Zielüberprüfung zwischen Kirchgemeinderat und Pfarrperson resp. Pfarrteam einüben.

Der Allerweltsbegriff «Team» ist mit konkreten Vereinbarungen über Zuständigkeiten, Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Verbindlichkeiten zu füllen und mit Regeln der Entscheidungsfindung auszustatten.

Bereits in der Ausbildung von Pfarrerinnen und Pfarrern ist Theorie und Praxis der Gruppen- und Projektarbeit zu vermitteln.

### **Exkurs zur Führungsstruktur in der röm.-kath. Kirche**

Die Führungsstruktur in der röm.-kath. Kirche basiert auf einem dualen Leitungssystem, das Organisationsberater und -beraterinnen kennen müssen, um situationsadäquat handeln zu können. Auf der einen Seite gibt es die staatskirchenrechtlich verfasste Führungsstruktur. Auf Ebene der Gemeinde übt eine von der Kirchgemeindeversammlung gewählte Exekutivorgan (Kirchenrat, Kirchgemeinderat, Kirchenvorstand) die Führung aus. In die Kompetenz der kirchenamtlichen Führungsstruktur fallen alle administrativen und finanziellen Belange wie Finanzen und Infrastruktur der Kirchgemeinde sowie Verantwortung für die personellen Rahmenbedingungen wie Lohnreglement,



Anstellungsordnung, Anstellungsvertrag usw. Parallel dazu gibt es eine kirchenrechtlich konstituierte, hierarchische Leitungsstruktur, zuständig für die theologischen Fragestellungen und pastorale Praxis. Pfarrer, Gemeindeleiter (Theologen in der Funktion der Gemeindeleitung, die jedoch keine Priester sind) und andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einem umfassenden kirchlichen Auftrag sind inhaltlich ihrem Bistum und den durch das Bistum ernannten Personalverantwortlichen unterstellt. Diese zwei Leitungsebenen unterscheiden sich dadurch, dass die erste auf demokratischen Prinzipien aufbaut und die zweite auf hierarchischen. Ein weiterer Unterschied ist der, dass in der staatskirchlichen Struktur die Kirchgemeinde das Zentrum bildet und in der kirchenamtlichen das Bistum.<sup>1</sup>

In Fragen der Organisationsentwicklung gibt es kaum Themen, die nur die eine oder die andere Leitungsstruktur betreffen. Organisation lässt sich nicht unabhängig von dem verändern, was in dieser Organisation inhaltlich umgesetzt werden kann. Kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben immer zwei Chefs. So ist die Kirchenbehörde den kirchlichen Mitarbeitern in administrativen Belangen vorgesetzt, der Bischof ist Vorgesetzter im Sinn der inhaltlichen Gestaltung der kirchlichen Aufgabe.

Eine Kirchenbehörde kann einem Pfarrer oder einer Theologin nicht vorschreiben, was er oder sie zu verkünden hat. Inhaltliche Auseinandersetzungen um die richtige Amtsführung oder Berufsausübung müssen über die kirchenamtliche Linie geklärt werden. Fragen der Anstellungsbedingungen, des Lohnes, aber auch inhaltlicher Schwerpunktsetzungen sind mit der Kirchenbehörde zu klären.

Das Beispiel der Anstellung zeigt, dass eine enge Kooperation zwischen den beiden Leitungssystemen eine zwingende Voraussetzung ist, damit kirchliche Organisationsentwicklung gelingt. Lösungsansätze müssen kooperativ entwickelt werden, damit sie wirklich greifen. Die Missachtung der Doppelstruktur birgt ein grosses Konfliktpotenzial. Bei einer Organisationsberatung ist genau zu klären, in welchem Auftrag sie erfolgt und in welcher Weise die beiden Systeme in die Erarbeitung und Umsetzung von Entscheiden involviert sind. Ist die

Kirchgemeinde Auftraggeberin, muss die Frage gestellt werden, wie denn die Kirchgemeinde mit ins Boot kommt. Wenn der Auftrag von der pastoralen Struktur getragen wird, drängt sich die Frage nach der Beteiligung und Bereitschaft der Kirchgemeinde auf.

Eine Missachtung der dualen Leitungsstruktur in der katholischen Kirche birgt die Gefahr, dass Lösungsansätze entwickelt werden, die am Schluss von einer der beiden Leitungsstrukturen nicht anerkannt werden, weil sie nicht in den Prozess involviert war.

Marie-Theres Beeler

- 1 vgl. Daniel Kosch: Wirkungsorientiertes Kirchenmanagement in Zeiten des Umbruchs. Referat anlässlich der Herbstkonferenz der Finanzkammerdirektoren der Diözesen Österreichs vom 12. Okt. 2006; publiziert in Schweizerische Kirchenzeitung vom 12. Okt. 2006.

## These 4

*Den Kirchgemeinden fehlt eine Orientierung auf konkrete Zielsetzungen hin. Es fehlt das Planungs-Know-how sie zu operationalisieren und umzusetzen.*

Vor dreissig Jahren, während meiner Ausbildung als Sozialarbeiter, waren Stellen bei Kirchgemeinden besonders begehrt. Sie standen im Ruf, einen grossen Handlungsspielraum zu bieten. Die Kirchgemeinden konnten soziale Projekte lancieren, für die bei Gemeinde und Kanton kein Geld oder keine gesetzliche Grundlage vorhanden war. In der Zwischenzeit hat sich die Situation verändert – für die kirchliche Sozialarbeit wie auch für das Pfarramt. Die Mittel sind knapp geworden, Pfarrstellen werden gestrichen. Der Anteil des Pflichtstoffs im Pflichtenheft der Pfarrperson ist grösser geworden, für die Kür bleibt immer weniger Zeit und Energie. Das müsste doch eigentlich heissen, dass die knapper gewordene Zeit und Energie besonders sorgfältig, koordiniert und zielgerichtet verwendet wird. An der Sorgfalt zweifle ich nicht, an der Koordination und der Zielgerichtetheit aber schon. Nach meiner Erfahrung gibt es in vielen Kirchgemeinden keine gemeinsame Zielfindung und Planung. Die meisten sind schon froh, wenn die organisatorischen Absprachen, etwa für den kirchlichen Unterricht oder die Belegung der Kirche und des Kirchgemeindehauses klappen.

- An welchen übergeordneten Zielsetzungen orientiert sich die Kirchengemeinde?
- Wo ist der Ort für den Dialog über diese Ziele zwischen Fachleuten und den Ehrenamtlichen?
- Wie können die so vereinbarten übergeordneten Ziele den spezifischen Bedingungen des Gemeinwesens angepasst werden?
- Wie kann es gelingen, alle, Ehrenamtliche und Angestellte, an diesem Zielfindungsprozess zu beteiligen und die gemeinsamen Ziele verbindlich zu vereinbaren?
- Wer ist zuständig für das Controlling und für die Zielüberprüfung?

Die Methodik dazu ist keine Hexerei, sie ist leicht zu lernen. Schwieriger ist es dafür, Motivation zu schaffen; etwas Selbstbestimmung aufzugeben – «Der letzte Rest, der mir noch geblieben ist!» – und gegen die Unsicherheiten und Unannehmlichkeiten eines kollektiven Prozesses einzutauschen. Auseinandersetzungen, Reibereien, Konflikte und Konkurrenz sind dabei vorprogrammiert und erscheinen oft wahrscheinlicher als die schwache Hoffnung auf das gute Gefühl, etwas gemeinsam erreicht zu haben. – Ja, rechnen Sie mit Schwierigkeiten im kollektiven Prozess, vertrauen Sie aber auch darauf, dass diese Schwierigkeiten überwindbar sind! Es wird auch theologische Einwände geben, z. B. dass die persönliche, prophetische, Sendung nicht verhandelbar sei. Dem ist entgegenzuhalten, dass das gemeinsame Handeln in der Gemeinschaft und die Unterordnung von individuellen Interessen unter das gemeinsame Ganze wahrscheinlich besser durch das Ideal der christlichen Gemeinde legitimiert sind, als durch die prophetische Haltung ihres geistlichen Führers. Was ist zu tun?

Auch hier wieder einige Anstöße für Pfarrperson und Kirchengemeinde:

- Motivieren Sie sich selbst, ihre Kolleginnen und Kollegen und Ihren Kirchengemeinderat für eine Koordination Ihrer Anstrengungen auf gemeinsam vereinbarte Ziele hin.
- Leitbilder gibts nun genug. Sie sind ein guter Anfang, müssen jetzt aber umgesetzt werden in konkrete, gemeinsam vereinbarte verbindliche Zielsetzungen und Projektplanungen.
- Verschaffen Sie sich Kenntnisse in Projektmanagement und Gemeinwesenarbeit.

## Schlussbemerkung

Die Kirche ist wie jede Organisation stetiger Veränderung unterworfen. Daraus entstehen neue Herausforderungen an die Organisation auf allen Ebenen und an die Rollenträger. In diesem Artikel sind vier zentrale Themenbereiche aufgezeigt worden: Aggressionsverdrängung, Rollendiffusion, unklare Führungsstruktur und fehlende Zielsetzung. In Lehre und Forschung, in der praktischen Ausbildung, in Coaching und Personalentwicklung und in der gewerkschaftlichen Interessenvertretung des kirchlichen Personals sollten diese Themen aktiv angegangen werden. Nur so wird die Kirche auch den künftigen Entwicklungen gerecht werden können.

## Der Autor

**Peter Keimer**, MSc, Supervisor und Organisationsberater BSO, Sozialarbeiter HFS, Verbandsmanager VMI. Er ist mit drei Kolleginnen zusammen Berater in der Gruppe TRaK, der Gruppe für Beratung, Entwicklung und Bildung.

Kontakt: [www.trak-beratung.ch](http://www.trak-beratung.ch)

## Literatur

- Evangelisch-Reformierter Synodalverband Bern-Jura: Kirchenordnung vom 11. September 1990. Bern: 1990.
- Evangelisch-Reformierter Pfarrverein des Synodalverbandes Bern-Jura: Ratgeber Pfarramt. Bern: 2001.
- Evangelisch-Reformierter Pfarrverein des Synodalverbandes Bern-Jura: Leitbild zum Auftrag und zur Stellung des Pfarrerin und des Pfarrers zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Bern: 1998.
- Hänni, Beat und Marti, Felix: Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln. rex verlag, Luzern: 2007.
- Klessmann, Michael: Ärger und Aggression in der Kirche. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen: 1992.
- Klein, Melanie: Envy and Gratitude and other Works 1946–1963. Vintage, London: 1997.
- Müller, Ulrich: Vom Auftrag des Pfarrers. Eine Dienstanweisung für die Pfarrer des evangelisch-reformierten Synodalverbandes. Synodalrat des evangelisch-reformierten Synodalverbandes Bern-Jura. Bern: 1986.
- Perls, Frederick P.: Das Ich, der Hunger und die Aggression. Klett-Cotta, Stuttgart: 1978.
- Raguse, Hartmut: Angst und Spaltung in der Psychoanalyse Melanie Kleins. Referat 13. Februar 1998. <http://www.coforum.net/index.php?1385>
- Synodalrat Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn: Dienstanweisung für Pfarrerinnen und Pfarrer. Bern: 24. August 2005.
- Synodalrat Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn: Leitbild PfarrerIn/Pfarrer. Bern: Juni 2005.
- Winicott, Donald, «The good-enough Mother» z. B. in: [http://changingminds.org/disciplines/psychoanalysis/concepts/good-enough\\_mother.htm](http://changingminds.org/disciplines/psychoanalysis/concepts/good-enough_mother.htm)